일본 종합상사의 비즈니스 모델 진화

ㅇ 일본의 종합상사들이 자원가격 하락으로 막대한 손실을 내고 있어 그동안 자원가격 상승에 힘입어 적극 투자하고 성장해왔던 일본 종합상사들의 경영전략이 전환점을 맞고 있음

ㅇ 일부 종합상사들은 자원사업의 의존도를 낮추고 비자원사업 육성에 부심하고 있음

ㅇ 그러나 자원의 안정적인 확보라고 하는 중차대한 과제에 지장을 초래하기 때문에 자원사업의 리스크를 최대한 고려하고, 관리하는 능력을 키우면서 비즈니스 모델을 진화시키는 데 주안점을 두고 있음

ㅇ 2016년 3월 결산기 일본의 5개 대형 종합상사가 계상한 손실이 총 1조엔 규모로 전기(약 7,000억 엔)를 크게 상회

- 일본을 대표하는 2대 종합상사, 미쓰비시상사와 미쓰이물산이 2016년 3월 결산기에 사상 처음으로 연결최종적자를 낼 전망

- 동(銅)과 LNG 등의 자원가격의 하락으로 자원·에너지 사업의 손실이 컸기 때문이며, 스미토모상사도 대규모 손실을 계상

□ 일본 종합상사, 비즈니스모델 변화로 위기 극복

ㅇ 이는 수년전만 해도 자원가격의 급등에 힘입어 최고 이익을 누렸던 일본 종합상사들이 최근 자원의존형 수익구조에서 벗어나, 국제상품가격 변동의 영향을 받지 않는 경영으로의 전환을 서둘러야 하는 상황에 처해 있음을 말해줌

ㅇ 일본 종합상사들은 이제까지도 위기에 직면할 때마다 새로운 비즈니스모델을 창출하여 위기를 극복해왔음

- 최근 메이커가 직접 원료를 조달하거나 소매업에 종사함에 따라, 중개무역이나 도매 등 전통적인 사업 대신에 스스로가 생산 및 판매 주체로 되는 사업 쪽으로 투자를 전환하게 되었음

- 이 같은 흐름에 따라 철광석과 동 광산, 탄광, 유전 분야에 대한 투자가 신흥국들의 경제성장에 따른 세계적인 자원 붐에 편승하여 막대한 이익을 발생시켰음

□ 일본 주요 종합상사들의 자원사업 손실 현황

○ 한때 일본 종합상사의 지주목 역할을 했던 자원사업이 자원가격 하락으로 내리막길에 접어듦

- 자원가격은 원유가 1년 전에 비하여 약 50%, 철광석이 약 40%, 동도 20% 하락

○ 이에 따라 그동안 자원가격 상승에 힘입어 적극 투자하고 성장해왔던 일본 종합상사들의 경영전략이 전환점을 맞고 있음

< 미쓰비시상사 >

- 미쓰비시상사는 이번 결산기에서 1,500억 엔의 연결최종적자를 낼 전망인데 단독 적자를 냈던 2000년 3월 결산기도 연결 기준으로는 흑자였음

- 미쓰비시상사의 경우 최근 이익변동 폭이 큰 자원사업과 안정된 수익을 낼 수 있는 비자원사업간 균형을 맞추는데 주력

- 2014년에 약 1,500억 엔으로 노르웨이의 연어양식 사업을 매수하는 등 M&A를 추진한 것도 이 때문임

- 이번 결산기는 비자원사업의 영업실적은 순조로웠으나 이를 상쇄할 정도로 자원가격이 하락했는데, 그 전형이 칠레에서의 동 광산 개발임

  · 미쓰비시상사와 미쓰이물산이 경합을 벌이면서 참가했는데, 투자를 결정한 2011~2012년은 동 가격이 상승했으나 당시 상정하고 있던 가격과의 차이가 압도적으로 컸던 바람에 2사 합계로 3,700억의 손실을 감수

< 미쓰이물산 >

- 미쓰이물산도 2,800억 엔의 손실을 냈기 때문에 이번 결산기는 700억 엔의 최종적자를 계상, 적자가 발생하기는 1959년 이후 처음

- 자원 분야의 자산규모가 큰 데다, 투자자금의 유입으로 가격변동 폭이 컸던 것이 실적악화의 원인으로 지적

- 3월 24일 일본 주식시장에서는 미쓰이물산의 주가가 한때 8% 하락, 시가총액에서 이토츄상사를 하회하기도 했음

  · 미쓰이물산과 이토츄상사의 시가총액 역전은 29년만으로, 미국의 S&P는 미쓰이물산의 신용등급을 A 등급으로 낮춤

< 스미토모상사 >

- 당초 2,300억 엔 흑자를 예상했던 스미토모상사의 2016년 3월 결산기의 연결최종손익은 1,000억 엔의 흑자를 전망

· 아프리카 마다가스카르의 니켈 사업에서 770억 엔, 남아프리카의 철광석 사업에서 183억 엔, 칠레의 동 사업에서 140억 엔의 손실을 계상

· 그룹회사의 쥼피터텔레콤 등 미디어생활관련 및 수송기·건설기계 등은 호조를 보였음

· 인도네시아에서의 자동차 금융재편에 따른 300억 엔의 이익을 계상한 것이 자원사업의 손해를 조금이나마 보전

< 마루베니 상사 >

- 마루베니도 홋카이도와 멕시코 만에서의 원유개발에서만 720억 엔의 손실을 계상

· 다만 2016년 3월 결산기의 순이익은 전기 대비 70% 증가한 1,800억 엔

· 손실액이 전기보다 감소한데 더하여 해외에서의 발전사업 부진 및 북미에서의 리스사업과 중국에서의 하수처리사업에서 평가이익을 계상

· 자금관리를 강화하여 순 현금수지를 흑자화함으로써 배당성향을 25% 이상으로 높일 방침임

< 이토츄상사 >

- 이번 결산기에는 이토츄상사가 업계에서 처음으로 순이익 1위를 기록할 전망이며, 현시점에서 예상되는 순이익은 3,300억 엔으로 연결최고이익이 거의 확실

□ 비 자원 사업 육성 서둘러

○ 이토츄상사는 자원분야에서는 재벌기업이 어울리지 않다고 판단, 2013년에 비 자원분야에서 정상이 되겠다는 기치를 들고, 식료와 섬유 사업을 강화

- 2015년에 중국 최대 국유복합기업인 CITIC과 자본제휴, 아시아에서 소비관련 사업 육성에 주력

○ 마루베니는 최근 중기경영계획을 발표, 해외 인프라 및 농업자재, 곡물 등 비자원사업을 강화할 방침으로, 최종년도에 순이익을 이번 결산기 전망치 대비 40% 증가한 2,500억 엔으로 상향조정

○ 미쓰비시상사는 생활 산업, 미쓰이물산은 인프라 등 자원 이외의 사업을 서두르고 있음

□ 시사점

○ 미쓰이물산의 경우 이익의 약 80%를, 미쓰비시상사의 경우도 70%를 자원사업이 점하고 있어 그만큼 시황의 침체로 인한 반동도 큼

- 자원에 과도하게 의존하는 구조를 바로잡고 여타 수익원을 키우는 노력을 서둘러야 하는 상황임

○ 물론 자원사업에서 손을 떼는 것은 그렇게 단순치만은 아님

- 일본의 자원 확보나 신흥국의 성장에 종합상사가 수행하는 역할은 오히려 증가하고 있기 때문임

○ 자원사업은 궤도에 오르기까지 오랜 시간과 다액의 자금이 필요

- 자원가격은 오르기도 하는가 하면 내려가는 경우도 있어, 개발투자를 축소하게 되면 언젠가는 수급이 핍박해짐

○ 따라서 단기적인 득실로 판단하여 철수하는 경우 장래의 이익을 놓치게 될 뿐만 아니라 자원의 안정적인 확보라고 하는 중차대한 과제에 지장을 초래할지도 모름

- 더욱이 자원개발은 20-30년 단위로 하는 사업으로 공급책임도 있기 때문에, 바로 사업의 철수·축소를 생각하는 기업은 거의 없다는 지적

○ 이에 자원사업의 리스크를 끝까지 지켜보고 꿰뚫어 보는 힘을 키우고 비즈니스 모델을 진화시켜 나가는 것이 중요. KJCF

<참고자료>
닛케이신문(2016.3.24/25)